



*Schinelli, Daniel; Vacca, Carlos*



## **Hacia una transformación económica de la Patagonia Austral: La actividad turística en la nueva dinámica productiva y su impacto en el empleo**

### **Revista de estudios regionales y mercado de trabajo**

*2007, no. 3, p. 211-234*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en [Memoria Académica](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar), el repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata**, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de los miembros de su comunidad académica. Para más información, visite el sitio

[www.memoria.fahce.unlp.edu.ar](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar)

Esta iniciativa está a cargo de BIBHUMA, la Biblioteca de la Facultad, que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados. Para más información, visite el sitio

[www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar](http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar)

*Cita sugerida:*

*Schinelli, D.; Vacca, C. (2007) Hacia una transformación económica de la Patagonia Austral: La actividad turística en la nueva dinámica productiva y su impacto en el empleo. Revista de estudios regionales y mercado de trabajo (3), 211-234. En Memoria Académica. Disponible en:*

*[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4344/pr.4344.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4344/pr.4344.pdf)*

#### **Licenciamiento**

*Esta obra está bajo una licencia Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.*

*Para ver una copia breve de esta licencia, visite*

[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/)

*Para ver la licencia completa en código legal, visite*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode.>

*O envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.*

## HACIA UNA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE LA PATAGONIA AUSTRAL. LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA NUEVA DINÁMICA PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN EL EMPLEO

*Daniel Schinelli*  
*Carlos Vacca*

El presente trabajo entronca con estudios anteriores en los que se realiza una caracterización económica de la Provincia de Santa Cruz. En ese marco se releva aquí a la actividad turística como emergente de una nueva dinámica productiva.

La estructura económica provincial se ha basado históricamente en el sector primario, con preponderancia del agregado “minas y canteras” –en especial, la rama petrolera–. Destacan en dicha actividad sus características de enclave y de recurso agotable. En la actualidad, se observa un importante flujo de inversiones públicas –y en menor medida privadas– que impactarán a futuro en el desarrollo económico de la provincia. Las obras de infraestructura en ejecución propenden a dotarla de mejores condiciones de competitividad, favoreciendo la diversificación de sus actividades. En este contexto, la actividad turística emerge con gran dinamismo, evidenciando un enorme potencial, especialmente a partir de las nuevas condiciones macroeconómicas derivadas de la crisis devaluatoria del año 2001.

Este trabajo forma parte del Proyecto de Investigación “Nuevas dinámicas productivas y mercados de trabajo regionales: caracterización sociolaboral de la explotación de hidrocarburos y del turismo en Patagonia Austral en el actual contexto económico nacional”, el cual está radicado en la UNPA y dirigido por el Dr. Agustín Salvia. Una versión preliminar del presente trabajo fue presentado como ponencia en el VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET.

Daniel Schinelli es Licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica Argentina y Magíster en Administración de Negocios. Investigador y Docente de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Unidad Académica Río Gallegos. Ha publicado diversos trabajos relacionados con la economía nacional y regional y el mercado de trabajo. E-mail: daniel.schinelli@speedy.com.ar

Carlos Vacca es Licenciado en Administración de Empresas y Magíster en Administración de Negocios. Investigador y Docente de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Unidad Académica Río Gallegos y Co-director del Proyecto de referencia. Ha publicado diversos trabajos vinculados al mercado de trabajo. E-mail: jubileo@ciudad.com.ar

Si bien el principal atractivo del turismo se centra en el producto “glaciares”, la región cuenta también con muchos otros atractivos vinculados a la naturaleza que favorecen el desarrollo de nuevas dimensiones de la actividad, tales como el turismo de intereses especiales –científico, cultural y de aventura.

La ciudad de El Calafate, localizada en el Departamento de Lago Argentino, es el epicentro de la región. El flujo de inversiones allí dirigido ha generado en los últimos años un significativo incremento de la actividad que repercutió en el empleo vinculado al sector, el cual presenta características extremadamente particulares.

El objetivo del presente trabajo es el análisis del sector turístico provincial y de su vinculación con el empleo así como de los aspectos a considerar en procura de su desarrollo sustentable en el tiempo. En tal sentido, es necesario tener en cuenta tanto las ventajas comparativas existentes como los problemas estructurales que enfrenta el sector para lograr condiciones de competitividad en el mercado turístico mundial. Por otra parte, el análisis de la morfología de la estructura empresarial permite comprender más acabadamente las formas de contratación existentes y su proyección en el tiempo.

## LA RELEVANCIA DEL SECTOR TURISMO

En la actualidad, se puede considerar a la actividad turística como una de las más dinámicas en el marco de la economía mundial: presenta un ciclo de expansión continuada que se inicia en la década de 1970, se mantiene firme y manifiesta una tendencia creciente en el mediano y largo plazo.

A nivel mundial, registra un crecimiento medio anual del 13 por ciento, superando el de los servicios comerciales y el de las exportaciones de mercancías que, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), alcanzaron un 10 y un 9 por ciento, respectivamente, en el decenio 1983-1993.

El crecimiento de la actividad turística –con una demanda en aumento– se acompaña de un incremento significativo en la oferta de servicios vinculados al sector. A esto han contribuido diversas circunstancias, como las transformaciones técnico-económicas del transporte –que han permitido el surgimiento de una multiplicidad de nuevos destinos– y políticas de desarrollo rural y regional –que han puesto en el mercado una nueva gama de turismo alternativos: científico, de aventuras, etcétera.

El turismo se caracteriza por el encadenamiento de actividades necesarias para la producción del servicio. Al respecto cabe aplicarle el concepto de “agregabilidad”, inherente a la servucción<sup>1</sup> y más concretamente al

1 Del libro *Servucción* de P. Eiglier y E. Langeard, referido al marketing de los servicios; basado en definir primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente, y a partir de aquí, qué tipos de soportes

marketing turístico (Eiglier y Langeard, 1989). Estos encadenamientos se explican por las características propias de la actividad, que generan la necesidad de diversos procesos “en línea” para que se perfeccione la capacidad de oferta del servicio.

La interseccionalidad del turismo y la especial característica de su cadena de valor –que implica la participación de distintas actividades económicas– dan como resultado la generación de un multiplicador económico de mayor amplitud que el de otras actividades económicas, y, por ende, lo configuran como un efecto motorizador del desarrollo.

Argentina atrae actualmente alrededor de 4 millones de turistas extranjeros al año, del total de 702,6 millones mundiales (Secretaría de Turismo y Deportes de la Nación, 2006), y ha experimentado en los últimos años un crecimiento récord de su industria turística. Se estima que el sector tiene una participación en el PBI nacional del orden del 7,7 %, lo que la constituye en una de las ramas más dinámicas del sector terciario de la economía. A su vez, la cuenta “viajes” de la balanza de pagos ha comenzado a mostrar guarismos positivos, en contraposición a la serie histórica de dicho agregado.

Sin embargo, todo este dinamismo económico se relativiza al efectuar un balance social de los resultados de la actividad. Los países pobres se convierten en receptores de turistas ricos provenientes de países desarrollados, y pocas veces el beneficio económico alcanza para reparar los perjuicios que provoca el turismo cuando no se da en el marco de una planificación adecuada. En muchos de estos países, la mayor parte de los ingresos que genera el turismo internacional no llegan a las economías locales, y en el corto plazo se observa que la fuga de divisas que provienen de las utilidades obtenidas supera largamente a las inversiones realizadas por las empresas extranjeras.

La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó una resolución sobre turismo sustentable como parte de su “Programa para la aplicación de la Agenda xxi”, el plan de acción aprobado en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992. La misma reconoce la importancia del turismo en el contexto de la Agenda xxi. Entre otras cosas, establece que “para un modelo sustentable de consumo y producción en el sector del turismo, es esencial fortalecer las políticas nacionales y aumentar la capacidad en las áreas de planeamiento físico, evaluación de impacto y uso de instrumentos económicos y regulatorios, así como en la información, la educación y el marketing”.

físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente, para que finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método; todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

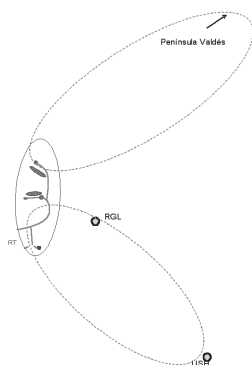
## EL TURISMO EN LA REGIÓN PATAGÓNICA

El turismo como actividad económica, ha demostrado en la Región Patagónica Austral<sup>2</sup> un gran crecimiento especialmente a partir de las nuevas condiciones económicas surgidas posteriormente a la crisis devaluatoria del año 2001.

Sus principales atractivos se localizan en las ciudades de Puerto Madryn (Chubut), Ushuaia (Tierra del Fuego) y El Calafate (Santa Cruz).

El principal circuito de Turismo Organizado se basa en la conexión de dichas localidades, aunque se observa también una oferta creciente de otros. Entre los principales corredores regionales se destacan los siguientes:

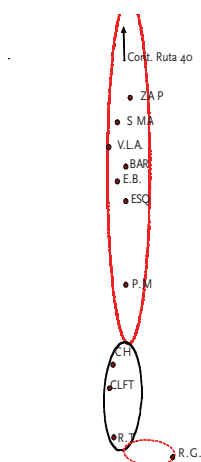
### Corredor de Patagonia Austral Nacional (desde Península Valdés hasta Ushuaia)



CH: Chaltén  
GMP: Glaciar Perito Moreno  
CLFT: El Calafate  
RT: Yacimientos Río Turbio  
28 N: 28 de Noviembre  
RGL: Río Gallegos  
USH: Ushuaia

*Fuente:* Elaboración propia.

### Ruta Nacional N° 40 (Norte-Sur, de traza paralela a la cordillera)

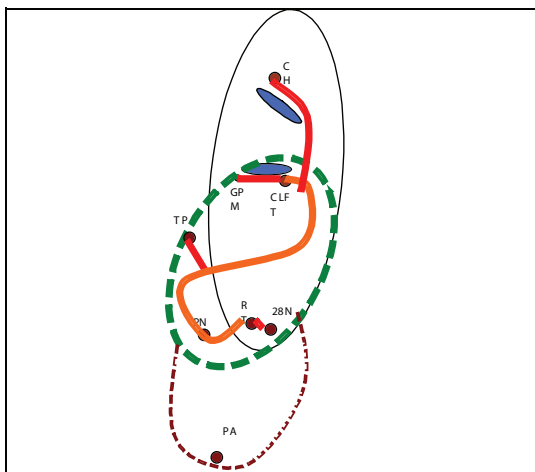


ZAP: Zapala  
SMA: San Martín de los Andes  
VLA: Villa La Angostura  
BAR: Bariloche  
EB: El Bolsón  
ESQ: Esquel  
PM: Perito Moreno  
CH: Chaltén  
CLFT: El Calafate  
RT: Yacimiento Río Turbio  
RG: Río Gallegos

*Fuente:* Elaboración propia.

<sup>2</sup> El recorte regional corresponde a los territorios de las Provincias del Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

## Corredores Binacionales: Patagonia Austral Continental (en combinación con Torres del Paine y Puerto Natales en Chile, y en menor medida, Punta Arenas)



CH: Chaltén  
 CLFT: El Calafate  
 GPM: Glaciar Perito Moreno  
 TP: Parque Nacional Torres del Paine (Chile)  
 PN: Puerto Natales (Chile)  
 RT: Yacimientos Río Turbio  
 28 N: 28 de Noviembre  
 PA: Punta Arenas (Chile)

Fuente: Elaboración propia.

Estos atractivos pasan a conformar los principales circuitos de la región mencionada y cuentan con un alto porcentaje de participación de visitantes extranjeros.

A continuación se hace una breve caracterización de los principales corredores turísticos actuales y potenciales de la Región Patagónica Austral.

- *Patagonia Austral Nacional*: vincula las mencionadas localidades patagónicas argentinas con atractivos naturales especiales y centros de gran importancia turística: Trelew-Puerto Madryn (ballenas), El Calafate (glaciares) y Ushuaia (fin del mundo). Este circuito tiene actualmente conexión aérea internacional en las tres localidades, importantes puertas de entrada de turistas. Es un corredor difícil de completar en forma terrestre por las distancias, porque parte del mismo se encuentra sin pavimentar y, además, porque exige el cruce del Estrecho de Magallanes. Es importante destacar que es el corredor patagónico de mayor flujo actual; de hecho, la mayoría de operadores que comercializan el destino Patagonia en el extranjero ofrecen paquetes comerciales que combinan estos tres destinos. El circuito Ushuaia-El Calafate –en este sentido o a la inversa– es el más activo de este corredor en cuanto a flujo de turistas.

- *Ruta Nacional N° 40 (tramo sur o también denominada Ruta 40 Austral)*: incipiente corredor turístico vertical que permite tomar contacto con la totalidad

de la zona cordillerana sur andina. Integra los atractivos turísticos relevantes de las provincias del Neuquén, Río Negro y Chubut con los de Santa Cruz. Se conecta con el tramo Norte completando el macro-corredor de la Ruta Nacional N° 40 que actualmente, y como iniciativa reciente de la Secretaría de Turismo de la Nación, fija su kilómetro cero en Cabo Vírgenes –Santa Cruz– y finaliza en el kilómetro 5.244 en La Quiaca, Jujuy.

Este es un circuito con escasos kilómetros pavimentados: el 40% de su longitud total. Actualmente es transitado por turistas independientes, generalmente en vehículos de doble tracción o en autobuses que hacen el recorrido de la ruta por tramos (Bariloche-El Calafate, por ejemplo). Los que utilizan vehículo propio aprovechan para pernoctar en las Estancias Turísticas que conforman la red de servicios para atender a estos viajeros. Actualmente se está realizando la pavimentación del tramo correspondiente a la Provincia de Santa Cruz.

- *Patagonia Austral Binacional*: corredor transfronterizo andino en el área del Parque Nacional Los Glaciares que integra atractivos a ambos lados de la Cordillera. Une los puntos de mayor interés de la Patagonia Austral Continental que son: el Parque Nacional de Los Glaciares, en la Comarca Austral de Santa Cruz, y el Parque Nacional Torres del Paine, en Chile. Esta área comparte actualmente un flujo importante de turistas y una complementariedad de atractivos pero la falta de cooperación y las trabas político-administrativas al tráfico de vehículos y operadores constituye la mayor dificultad para la total conformación del circuito como corredor. Las puertas actuales de entrada son Puerto Natales y Punta Arenas, en Chile, y El Calafate del lado argentino.

- *Costa Patagónica*: dado su escaso nivel de desarrollo turístico, este corredor constituye un atractivo potencial, pero resulta de extraordinario interés como patrimonio natural que recorre la totalidad de la costa atlántica de la Patagonia. Incluye una importante área de uso turístico actual como es la Península Valdés, declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, y una significativa puerta de entrada de visitantes: Puerto Madryn. En el Plan Federal Argentina 2016 se destaca la conveniencia de fortalecer las otras entradas potenciales de este corredor vertical: Comodoro Rivadavia y Río Gallegos. Incluye otras localidades ubicadas entre los principales conglomerados mencionados, tales como Camarones (Provincia de Chubut), Puerto Deseado, San Julián y el Parque Nacional Marítimo Monte León (Provincia de Santa Cruz).

## EL TURISMO EN SANTA CRUZ

En Santa Cruz el producto “glaciares” emerge como excluyente, convirtiéndose en el epicentro turístico provincial a partir del cual cobran relevancia otros productos y destinos regionales. Se puede afirmar que se trata de una región que se encuentra en un proceso de franco desarrollo turístico.

El Parque Nacional Los Glaciares,<sup>3</sup> de aproximadamente 450.000 ha y ubicado en el sudoeste de la provincia, posee un 30% de superficie ocupada por hielos continentales. Aloja uno de los más impactantes atractivos de la naturaleza: el Glaciar Perito Moreno. La actividad económica vinculada al sector turístico se desarrolla en la provincia a partir de la accesibilidad al glaciar y de la difusión internacional que se le dio a su comportamiento.<sup>4</sup> Su centro de servicios es la ciudad de El Calafate.

A partir de mediados de la década de 1980, el Estado provincial generó medidas de promoción vinculadas al sector turístico así como un cúmulo de inversiones dirigidas a generar una infraestructura adecuada a la prestación de servicios, especialmente en el mencionado epicentro.

La construcción del aeropuerto en la ciudad de El Calafate –inaugurado en el año 2000– constituyó una inversión básica que permitió un mejor acceso al atractivo principal y también generó importantes cambios en el desarrollo del transporte aéreo y terrestre.

La ciudad de El Calafate se relaciona directamente con la localidad de El Chaltén, que presenta impactantes atractivos paisajísticos y una mayor especialización en turismo de aventura y trekking. Esta pequeña localidad –en fase de crecimiento acelerado– forma parte del mismo circuito que integra la Comarca Austral Turística de la Provincia de Santa Cruz.

Además, la provincia presenta otros destinos potenciales que aún no se han puesto en valor y que constituyen atractivos naturales más que productos turísticos. Sin embargo, la actual inversión en infraestructura permitirá su desarrollo en el mediano plazo. En este sentido se destacan:

- El corredor de la Ruta 40 en el ámbito provincial. Como se mencionó, actualmente se encuentra en etapa de pavimentación. Su recorrido une distintos atractivos naturales: la región del noroeste santacruceño (NOSA), que comprende la Cueva de las Manos, Los Antiguos y el Lago Posadas; el Monte San Lorenzo; el Parque Nacional Perito Moreno y la conexión con El Chaltén y El Calafate, entre otros.

- El corredor de la Costa Atlántica santacruceña. Se destacan la ciudad de Puerto Deseado en el noreste provincial y Puerto San Julián. Ambas localidades cuentan con importantes atractivos naturales y con significativos recursos históricos.

- El Parque Nacional Monte León. Recientemente declarado Parque Nacional Marítimo, está ubicado a 200 km de Río Gallegos y constituye un atractivo de gran potencialidad.

3 Por sus condiciones únicas, su interés paisajístico y el riesgo de extinción de su flora y fauna autóctona, el Parque Nacional Los Glaciares fue creado en 1937 y declarado en 1981 Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO.

4 Avances sobre la Península de Magallanes, retrocesos y el espectáculo incomparable que representa la periódica ruptura de su frente, cuya primera ocurrencia conocida data de 1940.



- Otros atractivos. Se incluyen aquí los vinculados a pinturas rupestres, al turismo de deportes –especialmente pesca–, al turismo rural o asociado –estancias turísticas– y a productos relacionados con el turismo minero y con trenes turísticos (cuenca carbonífera) .

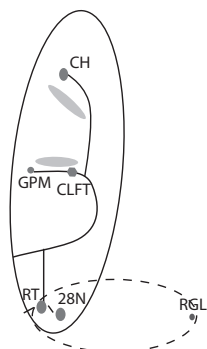
## COMARCA AUSTRAL: EL CALAFATE Y EL CHALTÉN

### Caracterización

La Comarca Austral abarca los principales y más conocidos atractivos turísticos de la Provincia de Santa Cruz. Entre ellos se encuentra uno de jerarquía internacional: El Calafate-Parque Nacional Los Glaciares, con el emblemático Glaciar Perito Moreno, auténtico símbolo de toda la Patagonia, y uno de los destinos más importantes de la Argentina. Este glaciar es reconocido como único en el mundo por sus características especiales que combinan un comportamiento exclusivo de movimiento y ruptura, una fácil accesibilidad, gran proximidad al espectador –unos 150 m– y excepcional monumentalidad.

Esta región constituye un multidesestino turístico interconectado y sinérgico, diferenciado y bien posicionado en los principales mercados-objetivo a través de sus dos motivaciones/productos/marcas básicas: glaciares (El Calafate), *trekking* y aventura (El Chaltén). El Calafate y El Chaltén se posicionan además como líderes internacionales en su segmento/producto. Ambos destinos intentan resolver sus problemas de crecimiento y han aplicado planes de restauración paisajística y conservación ambiental. Se crearon reservas y otros espacios protegidos que se aprovechan de forma sostenible para el turismo y el ecoturismo.

### Comarca Austral



CH: Chaltén  
RT: Yacimientos Río Turbio  
CLFT: El Calafate  
28 n: 28 de Noviembre  
GPM: Glaciar Perito Moreno  
RGL: Río Gallegos

La localidad de El Calafate, situada a 320 km de la capital de la Provincia, la ciudad de Río Gallegos, ha adquirido trascendencia nacional e internacional por ser el punto donde se inician los circuitos, ya que es la ciudad más cercana para visitar el Parque Nacional Los Glaciares.

Si bien según datos del Censo Poblacional de 2001 la localidad poseía una población de 6.410 habitantes, el importante crecimiento de las últimas dos temporadas ha generado un significativo incremento de la misma: en la actualidad se estima en 15.000 habitantes, cifra que aumenta de modo sustancial en alta temporada turística (entre los meses de noviembre y abril).

Por lo expuesto, la localidad de El Calafate se constituye en el principal destino turístico de la región y opera como “atractor” del conjunto de procesos económicos más inmediatos, relacionándose, a su vez, con otras localidades más pequeñas y conglomerados de mayor tamaño. En conjunto conforman un espacio que abarca una superficie aproximada de 650 km<sup>2</sup>, en la que se concentran las más importantes muestras paisajísticas de la Patagonia Austral Argentina y la más emblemática del país, dado que la denominación “Patagonia” es conocida internacionalmente y, como tal, es una referencia esencial para la ubicación de la Argentina en el continente. Limita con Chile en una región de características de atractivo turístico de similar importancia, que en total abarca una superficie cercana a los 2000 km<sup>2</sup> (Artesi, 2003).

El Calafate se ha caracterizado por una temporada alta, entre los meses de septiembre y abril, y una temporada baja que históricamente respondió a indicadores muy bajos de ingreso de turistas.<sup>5</sup> Esto condujo a que los empresarios hoteleros, gastronómicos y de otros servicios implementaran estrategias diferenciadas: generalmente mantenían sus locales abiertos en alta temporada y cerrados durante la baja, debido a la dificultad de absorción de los costos fijos. Esto se verificaba fundamentalmente en los establecimientos de mayor tamaño (hoteles de 4 y 3 estrellas) y en actividades vinculadas a la recreación y esparcimiento.

Sin embargo, la tendencia actual procura revertir tal situación. En efecto, en las últimas temporadas se ha registrado un mayor nivel de actividad durante el período invernal, con un creciente ingreso turístico. Esto es consecuencia, por un lado, de la puesta en marcha del aeropuerto internacional, que permite el acceso durante todo el año, pero también de condiciones climáticas más favorables y de un mejor mantenimiento de los accesos.<sup>6</sup>

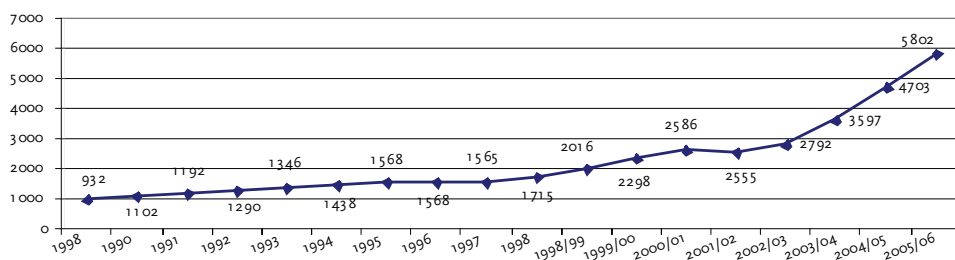
La oferta de servicios turísticos mostró una significativa evolución en los últimos años, lo que se refleja en un alto grado de inversión que, aunque dirigida principalmente al sector alojamiento, también impactó en el sector co-

5 No se cuenta con registros históricos confiables, ya que generalmente se subestimó su medición.

6 Sin embargo, cabe señalar las dificultades inherentes a la situación de la Industria Aeronáutica en nuestro país, que en muchos casos –especialmente en baja temporada– limita un mejor acceso a la región turística.

mercio, servicios y restauración. Según datos relevados a noviembre de 2006, la capacidad de alojamiento dentro del casco urbano abarcaba aproximadamente 6.000 plazas.

### Evolución de la planta hotelera de El Calafate expresada en plazas (1998-2006)



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate.

La mayor concentración de plazas –49 % del total– corresponde al tipo Hotel; y, dentro de este tipo de plazas, el mayor volumen se verifica en las categorías 3 y 4 estrellas. Cabe destacar también la existencia de alojamientos de menor categoría, así como complejos de cabañas y establecimientos agropecuarios vinculados a la actividad turística.

Por su parte El Chaltén<sup>7</sup> constituye el segundo atractivo a nivel de importancia en la comarca. Si bien se trata de una pequeña localidad de no más de 500 habitantes, en alta temporada presenta una importante afluencia de turistas que incrementan el número de población vinculada a la atención de los servicios turísticos.

El aeropuerto internacional de El Calafate, inaugurado en noviembre de 2000, y la pavimentación de la ruta correspondiente facilitaron el acceso a El Chaltén y modificaron en gran medida su posicionamiento frente a los centros emisores del norte del país.

Los circuitos turísticos de la localidad se presentan en forma reticular. El Fitz Roy ofrece dos atractivos principales: *trekking* y fotografía. Otro atractivo

<sup>7</sup> Chaltén es el nombre con que los tehuelches denominaban al cerro luego bautizado con el nombre de Fitz Roy. En lengua nativa significa “montaña que humea”. Esta montaña mide 3.441 m de altura y da su nombre al centro de servicios creado el 12 de octubre de 1985 y que en el año 1994 fue declarado Capital Nacional del *Trekking* por la Secretaría de Turismo de la Nación.

importante es el circuito de los hielos continentales. Los circuitos presentan distintos niveles de dificultad: desde accesibles, como El Chorrillo del Salto, hasta los más difíciles, como el recorrido por los hielos continentales.

La oferta hotelera está compuesta por un número aproximado a las 900 plazas, pero se observa un importante proceso de inversión privada que concuerda con los indicadores de proyección de demanda que, como en el caso de El Calafate, han mostrado un gran crecimiento en las últimas temporadas.

Tanto El Calafate como El Chaltén son áreas que han venido experimentado un crecimiento espectacular como destinos turísticos de gran éxito en los mercados internacionales y en el nacional. Este hecho aportó desarrollo y prosperidad a la zona a través del gasto de los turistas, pero igualmente generó diversos problemas de saturación de espacios y de degradación ambiental y paisajística, además de un empeoramiento en la relación calidad/precio de algunos servicios que amenaza la competitividad. Se trata de destinos que se encuentran en una fase de crecimiento acelerado, aunque más incipiente en El Chaltén que en El Calafate.

## ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El crecimiento de la demanda a partir de las nuevas condiciones económicas fue acompañado por un fuerte incremento de la oferta en los distintos sectores de servicio al turismo: alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, comercio y servicios en general. A ello contribuyeron también las mejores condiciones de rentabilidad generadas por un mayor margen de utilidad y un incremento de la rotación.<sup>8</sup>

El desarrollo de la oferta se verificó en mayor medida en el sector alojamiento de mediano y alto nivel con la construcción de hoteles de 4 y 5 estrellas y otros establecimientos de alta calificación. Lo acompañaron inversiones en los sectores gastronomía, comercio y servicios.

La estructura empresarial se agrupa principalmente en la categoría de PYMES, con la excepción de algunos hoteles pertenecientes a cadenas internacionales y del sector comercio en algunos rubros específicos.<sup>9</sup> Aún no se verifican prácticas de concentración económica en los sectores específicos del turismo (hoteles, gastronomía, agencia de viajes, etc.), aunque potencialmente se estima la posibilidad de inserción en el mercado de grandes cadenas hoteleras.

8 Los altos precios de los servicios vinculados al segmento de turismo extranjero constituyen un componente fundamental para las condiciones de rentabilidad. Algunos de los servicios presentan precios internacionales.

9 En los últimos años se han establecido locales de la cadena de supermercados La Anónima y de negocios de construcción que responden al grupo económico regional Hipertehuelche.

La importante cantidad de nuevos establecimientos ha generado la aparición de nuevos actores en la región, vinculados primordialmente a la actividad económica. A su vez, esto llevó a un significativo incremento del valor inmobiliario en la región.

Como dijimos, en el sector alojamiento predomina la inversión en hoteles categorizados como de 3, 4 y 5 estrellas. Los establecimientos de mayor tamaño y complejidad han incorporado tecnología, una mayor orientación al cliente y recursos humanos con determinados grados de calificación. En cuanto a las restantes categorías (hoteles de 1 y 2 estrellas, hospedajes, cabañas, campings, etc.) están conformadas por emprendedores que se han desarrollado en distintos rubros, prevaleciendo la atención familiar y un nivel de prestación de servicios de menor calidad.

En lo que se refiere a los otros rubros vinculados al turismo –gastronomía, comercio, servicios, agencias de viajes–, predominan los establecimientos medianos y pequeños vinculados a emprendedores de menor calificación, con algunas excepciones en el sector gastronomía y algunas prácticas de integración vertical, especialmente en lo concerniente al sector de agencias de viaje.

Las estrategias empresariales se adaptan en general a la dinámica de la demanda. El significativo incremento evidenciado en los últimos años ha reafirmado esta mecánica, con estrategias de marketing pasivas y sin mayor inversión en management y en tecnologías de gestión. Pero el crecimiento de la oferta en los estratos superiores de calidad, especialmente en la hotelería de cuatro y cinco estrellas, ha generado la inclusión de nuevas tecnologías y una orientación superadora del ámbito estratégico general.

Son escasas y heterogéneas las prácticas de formación y capacitación específicas para el área empresarial. Más allá de algunas iniciativas llevadas a cabo por la Secretaría de la Producción de la Provincia, no se observa un interés generalizado en el nivel empresarial. Esto condiciona a su vez la realización de programas de capacitación para el personal de nivel táctico y operativo.

Las acciones de gestión de calidad también son escasas. Aunque se observa una mayor preocupación en los establecimientos hoteleros de mayor nivel –con iniciativas e inversión propia–, no existen programas institucionales con dicha orientación.

El desarrollo de la infraestructura de servicios públicos intenta acompañar al desarrollo de la comarca, con un alto nivel de inversiones en ese sentido. Sin embargo, resulta paradójico que la inversión del Estado haya quedado “atrasada” con respecto al crecimiento de la demanda turística y a las necesidades de la comunidad en general. No existe una planificación estratégica orientada al crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo.

Por el contrario, como vimos, los servicios privados se desarrollaron ampliamente, con un nivel de oferta compatible con el crecimiento de la demanda. En algunos pocos casos –vinculados al consumo masivo–, se observan estra-

tegias de concentración empresarial, aunque, en general, la oferta incorporada responde a patrones de pequeñas y medianas empresas.

Entrevistas realizadas a informantes calificados de la localidad de El Calafate evidencian el carácter prioritariamente individualista del empresariado local, que podría explicarse, en gran medida, por la fuerte inmigración de nuevos emprendedores en los últimos años. Esta situación lleva a un escaso sentido de pertenencia a la comunidad, a la falta de implicación de dichos actores y a la dificultad de concretar acciones conjuntas para el mejoramiento de los servicios y de la sociedad en general. Además, la estacionalidad y el comportamiento de estos emprendedores generan importantes movimientos migratorios: hay una gran afluencia y actividad en la temporada alta y un alejamiento de la región en el resto del año.

La visión empresarial existente es en general cortoplacista, respondiendo a los muy buenos resultados económicos actuales. No se observan, en general, estrategias vinculadas al mediano y largo plazo, salvo excepciones que responden a actores de mayor implicación y más larga trayectoria en la región.

La existencia de entidades intermedias, como la Cámara de Comercio y Turismo, aún no genera el involucramiento de la mayor parte de los actores. Se observa, además, que las relaciones del sector empresarial con los sectores de conducción política –Municipalidad de El Calafate y Comisionado de Fomento de El Chaltén – todavía no son fluidas ni integradas.

Más allá de los factores y limitaciones mencionadas, es indudable que el significativo desarrollo del sector turístico ha derivado en una generación de riqueza mayor con la llegada de nuevas inversiones y en una importante diversificación de la oferta. A su vez, la dinámica de la demanda ha provocado una reducción del factor estacionalidad y un mejoramiento de la productividad. Queda aún pendiente una mayor inclusión social de los nuevos actores para contribuir al desarrollo sustentable de la región.

## CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO TURÍSTICO Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO

El turismo genera un significativo impacto en el empleo a través de la conjunción de las distintas actividades que conforman finalmente el producto respectivo.<sup>10</sup> El servicio brindado al visitante involucra distintos sectores: alojamiento, gastronomía, excursiones, agencias de viaje, transporte, comercio y

10 El producto turístico es un producto de servicios que se compone de una mezcla (en el sentido de amalgama o combinación de partes que permanecen individualizadas) de elementos básicos de la industria turística. Gran parte de los mismos se disponen, a su vez, en forma de servicios. El producto se eleva a un estado superior convirtiéndose en un “satisfactor” (Muñoz Oñate, 1994).

servicios en general. Es decir, el turismo es un multiplicador que muestra una alta incidencia en la generación de empleo.

Los principales problemas laborales que afectan a esta industria son: la alta rotación del personal, los irregulares horarios de trabajo, los bajos niveles de sindicalización (por debajo del 10 por ciento) y la intensa presión sobre los recursos humanos y medioambientales a medida que el turismo se hace cada vez más competitivo y llega a destinos más remotos donde los recursos institucionales son débiles o inapropiados.

Se observa una tendencia general a trabajar con un plantel básico y a emplear sólo la mano de obra necesaria para las actividades diarias mediante acuerdos atípicos de contratación que muchas veces presentan condiciones de precariedad. La estacionalidad es el principal factor condicionante de las formas de contratación: el número de trabajadores del sector se incrementa sustancialmente durante la temporada de más alta demanda, generando importantes requerimientos de trabajo intensivo.

La existencia de un gran número de trabajadores eventuales genera relaciones laborales que, si bien provocan reducciones en los costos, no necesariamente contribuyen a lograr una mayor competitividad en las empresas del sector. Los trabajadores tienden a estar menos comprometidos con las empresas y no llegan a conocer ni a compartir la cultura organizacional vigente. Los empresarios son también conscientes de que la precarización de la mano de obra resulta en una menor lealtad a la empresa y en niveles de calificación más bajos. Y la alta proporción de trabajadores no calificados empleados en el sector, cuyas condiciones de trabajo se caracterizan a menudo por trabajos a tiempo parcial y con un alto porcentaje de informalidad en las contrataciones, impacta en el nivel salarial.

De acuerdo con fuentes municipales de la ciudad de El Calafate, se estima que la cantidad de personas vinculadas directamente a la actividad turística es de aproximadamente 4.500 (temporada 2005-2006). En esta cifra, el sector hotelero es el que presenta mayor participación, con un 39%, seguido por el sector transporte (18%), la gastronomía (17%), las agencias de viaje (13%) y otros servicios (11%).

El personal ocupado vinculado directamente al turismo en sus actividades principales –excursiones, hotelería de alto nivel, guías de turismo– se caracteriza por su relativa buena calificación; en general, ese personal domina más de un idioma y hay una alta proporción de profesionales universitarios y técnicos. Además, la mayoría adquiere su formación profesional fuera de la provincia y presenta, también, una elevada tasa de migración en baja temporada.

Por su parte, el personal operativo que se desempeña en tareas de hotelería, restauración, comercio y servicios en general posee una menor calificación y es posible de formas de contratación temporarias y precarizadas. No se observan acciones de capacitación planificadas dirigidas a esta categoría. Como ya se

señaló, el factor estacionalidad genera límites y dificultades en el marco laboral, favoreciendo las contrataciones precarias y una alta rotación de personal. A su vez, una parte de la población vernácula aprovecha la temporada alta como fuente de segundo empleo.

En resumen, entre las principales debilidades observadas a nivel de la gestión de recursos humanos en la comarca, podemos mencionar los siguientes:

- escasa mano de obra, con problemas de ausentismo e informalidad y escasa calificación;
- empleo de mano de obra operativa primordialmente en alta temporada;
- muy altos índices de rotación de personal;
- inactividad forzosa para muchos profesionales del área de turismo durante el resto del año, lo que los obliga a desplazarse hacia otros destinos en busca de trabajo;
- concentración de la actividad turística en períodos determinados;
- aumento de costos derivados de la subutilización de la estructura existente;
- deficiente calidad en la atención al turista;
- falta de capacitación de guías en determinados idiomas,
- falta de conocimiento y de capacitación en sistemas de gestión de la calidad;
- desinterés general por acciones de capacitación, motivada por la relativa facilidad en conseguir trabajo;
- pocos incentivos de capacitación por parte de los actores empresariales. Los buenos resultados económicos y la visión cortoplacista impactan negativamente en el desarrollo de acciones en este sentido;
- muy escaso nivel de sindicalización.

## DESTINOS Y PRODUCTOS POTENCIALES DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

Los restantes destinos que presentan ventajas comparativas en el territorio provincial –Ruta 40, Corredor Costa Atlántica, Parque Nacional Monte León y otros– muestran características muy incipientes de desarrollo, aunque potencialmente constituyen atractivos de real valía que pueden llegar a contar con una puesta en valor a partir de las distintas inversiones de infraestructura que se están llevando a cabo en la región.



Los productos asociados a dichos destinos responden a los grupos de turismo activo (turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural), turismo científico (arqueológico y minero), turismo de deporte (nieve y pesca deportiva) y turismo de interés especial (cruceiros, trenes turísticos, sitios de patrimonio mundial, Ruta 40).

Pero se debe tener en consideración que aún se trata de atractivos más que de productos turísticos puestos en valor. Para llegar a dicha categoría, se requieren inversiones tanto públicas como privadas que permitan generar ventajas competitivas en el marco turístico regional.

La conexión entre dichos destinos es insuficiente –especialmente la aérea–, si bien es cierto que en la actualidad hay un importante proceso de inversión pública en infraestructura vial. Los escasos circuitos existentes se relacionan con visitantes que llegan por vía terrestre y se vinculan con El Calafate como principal puerta de acceso o de arribo a la región.

Las empresas que operan son de pequeño tamaño, principalmente familiares, y presentan un bajo nivel de capitalización. Se dirigen en especial al mercado interno regional, aprovechando a su vez las oportunidades derivadas del crecimiento de distintos sectores económicos, en particular el petrolero y el minero.<sup>11</sup>

Estos emprendedores presentan bajos niveles de desarrollo de tecnología de gestión y sus niveles de decisión se concentran sobre todo en áreas operativas. Carecen de visión estratégica y no tienen claramente internalizado el concepto de “negocio turístico”.

Si bien existen interesantes programas de financiamiento a nivel provincial, todavía no han sido utilizados por los actores existentes. Y los organismos responsables tampoco han motivado a dichos actores a hacerlo.

Las características de empleo responden principalmente a la gestión de los propios emprendedores, a la ayuda familiar y al autoempleo. Los empleados en relación de dependencia presentan bajas categorías de calificación y sus niveles salariales son compatibles con los correspondientes al sector comercio. Las necesidades vinculadas a una mayor calificación de los recursos humanos –como los guías de turismo– se cubren temporalmente con personal foráneo.

A excepción de algunas acciones vinculadas al Estado provincial, no existen relevantes programas de formación, tanto sea para el nivel empresarial como para el nivel operativo. Los municipios locales aún no han incorporado la gestión de servicios turísticos como prioritaria, por lo que tampoco contribuyen a implementar procesos de capacitación.

11 Puede considerarse que la infraestructura hotelera resulta insuficiente para la atención de la demanda actual.

Sin embargo, a pesar de estas carencias, se prevé un interesante desarrollo potencial para estos destinos turísticos. El crecimiento de la demanda turística bajo las actuales condiciones económicas tiende a impactar favorablemente en toda la región, potenciando los productos vinculados con la Patagonia.

## CONCLUSIONES

El turismo se vislumbra, cada vez más, como una firme base para muchos países y regiones en vías de desarrollo. Los efectos multiplicadores y de arrastre sobre las infraestructuras y el resto de los sectores lo sitúan como un sector propicio para inducir los procesos de crecimiento.

Sin embargo, la ausencia de modelos de desarrollo turístico sostenibles impacta negativamente en la puesta en valor de los mismos. En el caso de la Comarca Austral, el crecimiento desordenado existente amenaza la sostenibilidad tanto ambiental –por la degradación y saturación que implica– como económica –por la consecuente pérdida de competitividad– del segundo destino turístico de mayor importancia de la Argentina.

Con respecto a los nuevos destinos posibles, parece llegado el momento de emplear el turismo como instrumento de desarrollo económico y social en áreas que ofrecen numerosos atractivos de gran potencial turístico y recreativo pero que permanecen ociosos como recursos.

La falta de modelo y de directrices ha facilitado el crecimiento espontáneo, descontrolado, y en algunos aspectos caótico, que amenaza su desarrollo sustentable. Se requiere, entonces, un cambio y una adecuación de esos procesos de crecimiento que, hasta ahora, se han dado en el epicentro turístico, y que –conviene señalar– suelen darse habitualmente en destinos “de éxito” emergentes o incipiente en sus primeras fases de desarrollo.

Hemos subrayado el hecho de que las condiciones de rentabilidad del sector mejoraron sustancialmente con la crisis devaluatoria, favoreciendo a la actividad a partir de un nivel de precios vinculado a tarifas internacionales acompañado de un significativo incremento de la demanda. Pero también insistimos en el hecho de que, si ello contribuyó al crecimiento de la oferta empresarial, esta aún no ha adaptado sus estructuras a las necesidades existentes.

Por otra parte, en el marco de responsabilidad social que debe asumir todo ejercicio empresarial –compromiso particularmente importante en el sector involucrado–, se debe reiterar la importancia de incorporarse en la estrategia no sólo el beneficio económico de carácter personal/sectorial sino la atención a la sustentabilidad<sup>12</sup> del recurso, en mancomunidad con el desarrollo social, económico, laboral y medioambiental (Vacca, 2006).

12 En 1992, en Río de Janeiro, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo

Si bien han existido importantes inversiones en distintos componentes del negocio turístico –alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, comercio y servicios relacionados–, ellas se han centrado en el factor edilicio y en la “puesta” de los negocios; y hasta el presente no se observa un direccionamiento de inversiones en intangibles, tales como tecnología de gestión, estructura gerencial y programas de formación y capacitación.

En nuestro país, la calidad integral<sup>13</sup> aplicada al turismo constituye una clara innovación para este sector y surge, a su vez, como una prioritaria necesidad. La característica exportable del turismo receptivo genera la necesidad de sistematización del factor calidad, de manera de adecuarse a la cada vez más exigente demanda internacional y de lograr un mejor posicionamiento ante la competencia existente (Schinelli, 2006).

Con respecto al mercado laboral, hemos visto que prevalecen la informalidad y la precarización. La escasez de mano de obra calificada, la ausencia de programas de capacitación y los problemas derivados de la estacionalidad son límites de gran peso para el desarrollo sostenido del sector.

Si se quiere mejorar la calidad del empleo y de la mano de obra es necesario fomentar la estabilidad del empleo, las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable. Mientras otros sectores de la economía ofrezcan empleos con similares niveles de remuneración pero con condiciones de contratación y de trabajo más ventajosas, y a menos que la industria turística establezca condiciones equivalentes u otros medios de compensación, se seguirá planteando el problema de la rotación de personal en el sector de la hotelería y de la restauración.

Por otro lado, se debe tener en cuenta el impacto provocado por la aparición de nuevas tecnologías en el comportamiento del empleo. Ello se verifica en distinto grado según los subsectores de que se trate (transporte, agencias de viaje, restauración, hotelería). En tal sentido, resulta menester que la formación profesional y las nuevas tecnologías sean más accesibles para las pequeñas y medianas empresas, para lo cual se requiere de niveles de capacitación significativamente más altos. No se trata simplemente de crear puestos de trabajo; estos puestos han de ser de una calidad aceptable.

El bajo nivel de desarrollo en el área de formación y capacitación es un importante factor limitante para la gestión de calidad y de recursos humanos. Si bien existen instituciones que brindan conocimientos en la materia, el grado de

incorpora el factor ambiental a todo tipo de actividad, concibiendo al desarrollo sustentable como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones”. Explícitamente reconoce al sector turístico un alto potencial para la contribución positiva a la sostenibilidad de la vida en el planeta.

<sup>13</sup> El concepto de “Calidad Integral del Turismo” se relaciona con las nociones de Calidad Total y abarca la competitividad y la calidad en destinos turísticos, en productos, en sectores empresariales y en la formación de recursos humanos (Gobierno de España, 1999).

aprovechamiento de las mismas y su inserción en la actividad turística es aún muy pobre.<sup>14</sup>

En tal sentido, tanto en la Comarca Austral como en los destinos potenciales de la región, resulta necesario brindar en los niveles superiores de la educación formal obligatoria una orientación laboral hacia las actividades y profesiones turísticas, complementándola con una más amplia y profunda formación en lo local.

Entonces, se advierte que se impone como prioridad el desarrollo de un proceso de planificación turística que permita el crecimiento sustentable de la Comarca Austral y la puesta en valor ordenada de los restantes destinos turísticos provinciales, mejorando el aprovechamiento del turismo como sector generador de riqueza, impulsando el desarrollo del gran potencial de recursos existentes aún no aprovechado y resolviendo los problemas ya mencionados que dificultan actualmente la gestión sostenible de los recursos en explotación. Ello implica mejorar la competitividad de los destinos turísticos, para lo cual surge como clave y prioritario la formación y capacitación a nivel empresarial y laboral.

Un modelo de desarrollo deberá tener en cuenta también el involucramiento de las distintas comunidades en la actividad turística, para lo cual se requieren acciones específicas en varios campos: educación, capacitación, apoyo especial a la creación y puesta en marcha de productos y negocios turísticos, tutorías de proyectos y macroproyectos y financiación adaptada.

En síntesis, las principales líneas estratégicas a establecer en la formulación de una política turística orientada a mejorar las condiciones de competitividad y al crecimiento ordenado del sector turístico provincial y, por ende, al desarrollo socioeconómico local, deberán estar centradas en los siguientes ejes:

- *Impulso al turismo como una prioridad provincial.* Desde los diferentes organismos y dependencias nacionales, provinciales y municipales se deberá articular y coordinar la estructuración y la implementación de una política turística tal que capitalice el cabal aprovechamiento de las oportunidades que representa el sector, anteponiendo por sobre los beneficios sectoriales los intereses de la región y de sus comunidades locales.

- *Destinos sustentables.* El objetivo de la sustentabilidad en el turismo implica desarrollar e implementar medidas que protejan la integridad del ser humano y del potencial del medio ambiente a la par que se maximizan los beneficios económicos y sociales de la actividad, estableciendo sistemas y procedimientos que involucren a la mayor parte de los actores de la región. Destinos sustentables y altamente competitivos, respaldados con calidad integrada en los servicios y procesos de atención, proveerán la base para potenciar la actividad

14 La Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA) y el Instituto Salesiano de Estudios Superiores (ISES) brindan carreras universitarias y terciarias vinculadas al turismo en la Provincia de Santa Cruz.

turística, contribuyendo a la plena satisfacción del turista y a fomentar el involucramiento activo de las comunidades en dichos procesos.

- *Mancomunidad entre el sector público y el privado.* Si bien el sistema turístico evidencia su desempeño en la esfera de la actividad privada, su funcionamiento efectivo depende en buena medida del apoyo de las intervenciones públicas. La conformación de una filosofía de colaboración permanente orientada a mejorar la calidad de la oferta a partir del mejoramiento de la gestión integral del sistema turístico redundará, con seguridad, tanto en beneficio de los legítimos intereses empresariales como en el simultáneo desarrollo sustentable del sector y de la región.

- *Fortalecimiento de las capacidades locales.* En la práctica, el turismo opera en el ámbito geográfico de las localidades. Ello hace necesario el fortalecimiento y la construcción conjunta de las mejores capacidades de gestión de los recursos humanos a fin de lograr una mayor diversificación en la oferta de productos, el mejoramiento en los niveles de satisfacción de los turistas y la promoción del bienestar social. Conocer y comprender la forma en que los turistas viven ese proceso, permitirá evaluar cómo somos percibidos y adoptar, en consecuencia, las acciones tanto de gobierno como de la iniciativa privada para superar las deficiencias.

- *Profesionalización de los recursos humanos.* La calidad, pertinencia y sistematización de la formación de recursos humanos resulta fundamental y debe constituir una oportunidad para demostrar que existe una ventaja competitiva en relación con otros mercados de servicios turísticos. Esto implica acciones en el orden estatal y privado: el Estado debe impulsar la creación y la oferta de programas institucionales; el sector privado debe asumir la responsabilidad empresarial y social de mejora en la calidad de los recursos humanos aplicados al servicio.

Finalmente, se concluye que el sector turístico provincial ha surgido con una significativa dinámica en los últimos años, aprovechando la coyuntura económica existente, pero con la posibilidad de concretar un sector económico sustentable y de gran potencial futuro. Para poder lograrlo, es necesario que el crecimiento espontáneo y desordenado de su principal destino se transforme en un modelo sostenible que consolide el desarrollo turístico cualitativo del mismo, contribuyendo así a la puesta en valor ordenada de los destinos turísticos potenciales y a la consolidación del turismo como importante componente de la actividad económica regional.



## BIBLIOGRAFÍA

ALTÉS MACHAIN, C. (1983), *Marketing y turismo: Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*, Buenos Aires, Editorial Síntesis.

ÁLVAREZ SOUSA, A. (1994), *El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas*, Barcelona, Bosch.

ARTESI, L. (2003), *Desarrollo turístico en El Calafate*, Santiago de Chile, CEPAL, Serie Estudios y Perspectivas.

AUGÉ, M. (1993), *Los "no lugares". Espacios del anonimato*, Barcelona, Gedisa Editorial.

AURELIO, J. et al. (1997), *Plan de Marketing y Estudio del Mercado Turístico de El Calafate*, Buenos Aires, Aresco y Subsecretaría de Turismo de Santa Cruz.

BAYON, F. et al. (1997), *Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos en empresas turísticas*, Madrid, Síntesis.

BRUNETICART, A. et al. (2003), *Sociología del Trabajo Turístico*, Barcelona, Ariel Turismo.

EIGLIER, P. y E. LANGEARD (1989), *Servucción. El marketing de servicios*, Madrid, Mc Graw-Hill.

GIL, A. (2003), *Sociología del Turismo*, Barcelona, Ariel Turismo.

GOBIERNO DE ESPAÑA (1999), *Plan Integral de Calidad de Turismo Español (PCTE) 2000- 2006*.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ, S. T. (2005), *Informes Estadísticos*.

GRANDE, Esteban I. (1996), *Marketing de los Servicios*, BARCELONA, ESIC Editorial.

HILL, M., M. KNIGHT Y M. BACA, (2003). *Tourism in developing countries: a new focus on sustainable destinations*, PA Consulting Group.

IATA (2000), *The economic benefits of air transport, 2000 edition*, Informe preparado para el Air Transport Action Group.

KOTLER, P., John BOWEN y James MAKENS (1997), *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA.

LAURELLI, E. et al. (1990), *Reestructuración económica global. Efectos y políticas territoriales*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert-CEUR.

MUNICIPALIDAD DE EL CALAFATE, S. T. (2005), *Informes Estadísticos temporalada 2003/2004*, El Calafate.

MUÑOZ OÑATE, F. (1994), *Marketing turístico*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces SA.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001), *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*, Informe para el debate de la Reunión Tripartita sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, el Empleo y la Mundialización en el Sector de la Hotelería, la Restauración y el Turismo, Ginebra, OIT.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1999), *Turismo Panorama 2020*, Madrid, Avance.

RODRÍGUEZ, M. et al. (2000), *El turismo en la sociedad contemporánea: diversificación, competitividad y desarrollo*, Granada, Editorial Urbano.

SAILLARD, Y. (1995), *Globalización, localización y especialización sectorial*, París, Editions La Découverte.

SALVIA, A. (comp.) (1999), *La Patagonia de los noventa. Sectores que ganan, sociedades que pierden*, Buenos Aires, Editorial La Colmena-UBA-UNPA.

SALVIA, A. et al. (1992), *Reestructuración económico-social y evolución del mercado de trabajo en la Provincia de Santa Cruz*, Buenos Aires, IDEP-ATE.

SCHINELLI, D. (2007), "La Problemática de las Estancias Turísticas de la Patagonia Austral. Desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad aplicado al Producto Turístico", en *Turismo en Santa Cruz. Herramientas de Gestión Aplicadas al Sector*, tesis de posgrado, Maestría en Administración de Negocios, UNICEN-UNPA.

----- (2000), "Estructura económica y circuitos productivos en la Patagonia Austral de los '90", en *Revista Observatorio Patagónico*, n° 1, Caleta Olivia.

SCHMITT, B.H. (2004), *Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*, México, McGraw-Hill.

SECRETARÍA DE TURISMO. PRESIDENCIA DE LA NACIÓN (2005), *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*, Buenos Aires.

STALKER, P. (2000), *Workers without frontiers. The impact of globalization on international migration*, Ginebra, Lynne Rienner Publishers.

VACCA, C. (2006), "Las cabañas y bungalows como opción de alojamiento en destinos turísticos. Una estrategia competitiva para el subsector", en *Turismo en Santa Cruz. Herramientas de Gestión Aplicadas al Sector*, tesis de posgrado, Maestría en Administración de Negocios, UNICEN-UNPA.

ZÁRATE, R. et al. (2000), *Patagonia Austral. Integración inconclusa y subdesarrollo inducido*, Rosario, Homo Sapiens Editora.



## RESUMEN

El presente trabajo deriva de estudios realizados anteriormente sobre la caracterización económica de la Provincia de Santa Cruz. En dicho contexto se releva a la actividad turística como emergente de una nueva dinámica productiva.

La estructura económica provincial se ha basado históricamente en el sector primario, con preponderancia del agregado “minas y canteras” —en especial la rama petrolera—. Destacan en dicha actividad sus características de enclave y de recurso agotable.

En la actualidad se observa un importante flujo de inversiones públicas —y en menor medida privadas—, las que impactarán a futuro en el desarrollo económico provincial.

Las obras de infraestructura en ejecución propenden a dotar a la provincia de mejores condiciones de competitividad, favoreciendo la diversificación de sus actividades.

En ese contexto emerge la actividad turística con gran dinamismo y evidenciando un enorme potencial, especialmente a partir de las nuevas condiciones macroeconómicas derivadas de la crisis devaluatoria del año 2001.

El principal atractivo se centra en el producto “glaciares”. Sin embargo, la región cuenta

también con muchos otros vinculados a la naturaleza, que favorecen el desarrollo de nuevas dimensiones de la actividad turística, tales como el turismo de intereses especiales, científico, cultural, de aventura.

La ciudad de El Calafate, localizada en el Departamento de Lago Argentino, se constituye en el epicentro de la región. El flujo de inversiones recibido, ha generado en los últimos años un significativo incremento de la actividad, repercutiendo en el empleo vinculado al sector; el cual posee características de extrema particularidad.

Surge como objetivo del presente trabajo el análisis del sector turístico provincial y su vinculación con el empleo, así como también de los aspectos a tener en cuenta para su desarrollo sustentable en el tiempo. Resulta necesario analizar tanto las ventajas comparativas existentes como los problemas estructurales que enfrenta el sector para lograr condiciones de competitividad en el mercado turístico mundial. Por otra parte, el análisis de la morfología de la estructura empresarial permite comprender más acabadamente las formas de contratación existentes y su proyección en el tiempo.

## ABSTRACT

The present piece of work derives from studies done previously about the economic characterization of the Province of Santa Cruz. In this context, it is relevant to point out the tourist activity as an emergent of a new productive dynamic.

The economic provincial structure has been historically based on the primary sector, with a special stress on the mining activity –namely, the oil industry–. It is important to state the characteristics of the latter, that is to say, the fact that it is set in a way of an enclave and that it is a non-renewable resource.

At present, an important flow of public investments is observed –and also private ones, but in a lesser degree– which will impact on the economic provincial development in the future.

The infrastructure works which are being carried out tend to provide the province with better conditions for economic competition, favouring the diversification of its activities.

In this context, the tourist activity stands out with great dynamism and evidences an enormous potential, especially with the new macroeconomic conditions derived from the devaluation in 2001.

The main attraction is centred on the product “glaciers”. However, the region has many other attractive interests related to nature, making the development of new dimensions of the tourist activity possible, such as scientific, cultural, adventure or other special interests tourism.

The city of El Calafate, located in the department of Lago Argentino, constitutes the center of the region. The flow of investments received has generated a meaningful increase of the activity in the latest years, impacting on the employment rate of the sector, which has extremely particular characteristics.

Consequently, the objective of the present work is the analysis of the provincial tourist sector and its relationship with employment, besides the aspects to bear in mind for its sustainable development. It is necessary to analyse the existing comparative advantages as well as the structural problems that this sector has to face to achieve conditions of economic competition in the world tourist market. On the other hand, the analysis of the morphology of the structure of the companies will permit us to understand the existing ways of labour contract and their projection in time more thoroughly.

## PALABRAS CLAVE

TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA  
PATAGONIA AUSTRAL  
TURISMO Y EMPLEO  
MERCADO LABORAL

## KEY WORDS

ECONOMIC TRANSFORMATION  
SOUTHERN PATAGONIA  
TOURISM AND EMPLOYMENT  
LABOUR MARKET